

Bachofner, Monika; Bartsch, Annette

Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund. Chancen der Kooperation

Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 37-40



Quellenangabe/ Reference:

Bachofner, Monika; Bartsch, Annette: Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund. Chancen der Kooperation - In: Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 37-40 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-103543 - DOI: 10.25656/01:10354

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-103543>

<https://doi.org/10.25656/01:10354>

in Kooperation mit / in cooperation with:

DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR
UNIVERSITY CONTINUING AND
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

SCHWERPUNKTTHEMA:

**AUF DEM WEG ZUR HOCHSCHULE
DES LEBENSLANGEN LERNENS -
MEHRWERT, AUFWAND
UND ERTRÄGE**

Inhaltsverzeichnis

7 Editorial

7 WOLFGANG JÜTTE

Stichwort: Konferenzen

10 Thema

Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens - Mehrwert, Aufwand und Erträge

10 ROMINA MÜLLER, KATHARINA KÖHLER

Zur Internalisierung von Lebenslangem Lernen an europäischen Hochschulen
Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Veränderungsprozesse

15 JOACHIM STÖTER, STEFANIE KRETSCHMER

Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen
Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse

20 JAN TAUER, STEFAN GÖBEL

Die Hochschulweiterbildung zwischen Gemeinwohl und Rechtsicherheit
Der Umgang mit beihilferechtlichen Unsicherheiten

26 KATHRIN WETZEL, BERND DOBMANN

Mehrwert durch Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung

32 WOLFGANG SEITTER, SIMONE KRÄHLING, HEIKE RUNDNAGEL, FRANZISKA ZINK

Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperation der wissenschaftlichen Weiterbildung

37 MONIKA BACHOFNER, ANNETTE BARTSCH

Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund
Chancen der Kooperation

41 FELICITAS SAGEBIEL

Best-Practice-Ansätze in der allgemeinen wissenschaftlichen Weiterbildung für Ältere

46 BEATRICE C. BÜTTNER, STEPHAN MAAß, TINA BREYER, FRIEDEMANN W. NERDINGER

Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock
Eine Fallstudie

52 JUDITH KOROKNAY, ULRICH IBERER

Lohnt sich ein berufsbegleitendes Masterstudium?
Ergebnisse einer empirischen Studie zum beruflichen Erfolg von Masterabsolventen

59 MARIA KONDRATJUK, MANDY SCHULZE

Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung
Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation

65 Projektwelten

65 CHRISTIANE BROKMANN-NOOREN, JENS PRAGER

Von der Selbst-Organisation zur Kooperation
Einblicke in das Oldenburger Modell

70 Tagungsberichte

70 **50 Jahre Erziehungswissenschaft "Traditionen und Zukünfte" - Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE)**
09. - 12. März 2014 an der Humboldt Universität Berlin

71 **„Leitkonzepte der Hochschuldidaktik: Theorie - Praxis - Empirie“**
43. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik
17.-19. März 2014 an der TU Braunschweig

73 **„Workplace Learning and Development in Times of Globalization“ -**
2. Internationale Konferenz des ESREA Forschungsnetzwerkes Working Life and Learning
31. März - 02. April 2014 in Osnabrück

74 Publikationen

77 Buchbesprechungen

81 Aus der Fachgesellschaft

- 81 **Die DGWF erprobt dialogorientiertes Tagungsformat – Jahrestagung der DGWF**
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

- 88 **Jahrestagung: Aus der Sicht einer Teilnehmerin**
**"Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens"?!
Hochschulen und ihr Selbstverständnis**
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

- 89 **„Vielfalt begegnen – Hochschuldidaktische Herausforderungen für das generationsübergreifende Lernen“ –
Jahrestagung der BAG WiWA**
26.-28. Februar 2014 in Leipzig

- 91 **Gründung der Landesgruppe Mitteldeutschland in der DGWF**
Die Regionen Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vernetzen sich
04. April 2014 in Leipzig

- 93 **Netzwerken - Kooperieren - Konkurrieren - von der Idee zum Markt**
Frühjahrestagung der AG-E
22. bis 23. Mai 2014 an der Universität Konstanz

- 96 **Forschungsforum der DGWF AG Forschung:
Erste Schritte zur Kartografierung der wissenschaftlichen Weiterbildung**
23. bis 24. Mai 2014 an der Universität Bielefeld

98 Service

- 98 **TERMINE**

- 99 **NEUE MITGLIEDER**

100 Autorenverzeichnis

Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund

Chancen der Kooperation

MONIKA BACHOFNER
ANNETTE BARTSCH

Kurz zusammengefasst ...

Eine grundlegende Organisationsentwicklung der Hochschulen im Sinne des Lebenslangen Lernens wird von vielen Hochschullehrenden in Deutschland immer noch als Widerspruch zu Forschungsexzellenz und Selbstverständnis wahrgenommen. Im Fokus des Artikels stehen das Aufzeigen und die Analyse der Chancen und Widerstände beim Aufbau und der Konzeption eines berufsbegleitenden Studienangebots innerhalb der Ingenieurwissenschaften im Rahmen eines Verbundprojektes mehrerer Hochschulen - insbesondere auch in Abgrenzung zu Anbietern aus der „freien Marktwirtschaft“.

Einleitung

Eine grundlegende Organisationsentwicklung der Hochschulen im Sinne des Lebenslangen Lernens wird von vielen Hochschullehrenden in Deutschland immer noch als Widerspruch zu Forschungsexzellenz und Selbstverständnis wahrgenommen. Hier werden vergebene Chancen in der Entwicklung zur Wissensgesellschaft deutlich. Auch bei der Umsetzung der Bachelor-Masterstudiengänge bis zum Jahr 2010 wurde ein systematischer Umbau des Hochschulsystems im Sinne einer lebenslangen wissenschaftlichen Weiterbildung in Deutschland verpasst. Vor allem Masterstudiengänge hätten in diesem Sinne - angelsächsischen Vorbildern folgend - von Anfang an auch berufsbegleitend konzipiert werden können.

Das BMBF regt nun über verschiedene Pilotprojekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung - Offene Hochschulen“ die Verankerung Lebenslangen Lernens auf wissenschaftlichem Niveau an den deutschen Hochschulen an. Dieses Vorgehen stellt die beteiligten Akteure vor vielfältige Herausforderungen, die nicht nur aus der Partizipation mit wirtschaftlichen Akteuren und nicht-hochschulischen Bildungseinrichtungen resultieren. Insbesondere werden auf der Mikroebene einzelner Hochschulen wie durch ein Brennglas jene Probleme fokussiert, für die auf gesellschaftlicher Makroebene eine systematische Lösung fehlt.

Verbundprojekte, in denen mehrere Hochschulen ähnliche Ziele verfolgen, scheinen ein Weg zu sein, verpasste Gelegenheiten aufzuholen und aktuelle, gesellschaftspolitische

Widerstände zu überwinden. Durch die Bündelung des heterogenen Erfahrungsschatzes werden übergeordnete Rahmenbedingungen geschaffen, die gemeinsame Angebote erst ermöglichen. Aber gerade Clusterprojekte erfordern das vielfältige Engagement aller Beteiligten. Am Beispiel des Teilprojekts „Weiterbildungspool Ingenieurwissenschaften excellent mobil“ der Technischen Universität Braunschweig werden die Herausforderungen für den Aufbau kooperativer Angebotsstrukturen auf unterschiedlichen Ebenen aufgezeigt und den Erlösen in Form neuer, nachhaltiger und in diesem Fall erweiterter Studienmodelle für die beteiligten Anbieterhochschulen gegenübergestellt. Im Fokus des Artikels stehen das Aufzeigen und die Analyse der Besonderheiten beim Aufbau und der Konzeption eines berufsbegleitenden Studienangebots im Rahmen eines Verbundprojektes mehrerer Hochschulen - und insbesondere auch die Abgrenzung zu Anbietern aus der „freien Marktwirtschaft“.

Die Technische Universität Braunschweig ist Koordinatorin des niedersächsischen Verbundprojekts Mobilitätswirtschaft, das seit 2011 aus insgesamt sechs Hochschulen besteht.

Chancen und Restriktionen

Innerhalb eines Hochschul-Clusters ist der kooperative Planungsprozess besonderen Bedingungen unterworfen.

Im Vergleich zum Planungsprozess innerhalb eher hierarchisch ausgerichteter Unternehmen müssen im öffentlichen Bereich sowohl die einzelnen Hochschulen - als auch in verstärktem Maße Hochschulen innerhalb eines Verbundprojektes - kooperative Abstimmungsprozesse in der Planung berücksichtigen. Die beteiligten Akteure sind gleichberechtigt und unterliegen somit einer Kompromiss-Orientierung. Falls die Weiterbildungsangebote von einer Hochschule alleine aufgestellt werden, sind das beispielsweise Lehrstuhlinhaber, Institutsvertreter und die Universitätsleitung. In Clusterverbünden sind es zusätzlich die verschiedenen Hochschulen bzw. deren Vertreter und Lehrstuhlinhaber. Inhaltlich müssen sie divergierende Hochschulschwerpunkte vereinen, was nur durch regelmäßige Treffen und transparente Strukturen erreicht werden kann. Insgesamt setzt ein solcher Prozess sowohl zeitlich wie inhaltlich einen erhöhten Arbeitsaufwand voraus.

Auf dieser Basis entstehen aber auch die Vorteile der Zusammenarbeit. Durch den regelmäßigen Austausch und dem Streben nach einem gemeinsamen Angebot wird nach konstruktiven Lösungen gesucht. So kann Vertrauen entstehen und damit Verbundenheit und Commitment für den Erfolg des Projektes unter den Beteiligten generiert werden. Dadurch wiederum werden tiefere Einblicke in die Hochschulstrukturen aller Beteiligten zugelassen.

Da es auf Seiten der Hochschulen und der Bundesländer große Gestaltungsautonomie gibt, ist die BMBF-Initiative hochschul- und länderübergreifende Cluster einzurichten äußerst positiv zu bewerten. Strukturelle Defizite, die einer nachhaltigen wissenschaftlichen Weiterbildungsstruktur entgegenstehen könnten, werden so eher aufgedeckt. Denn die divergenten Regelwerke an einzelnen Standorten zeigen deutlich, dass eine landesübergreifende Regelung auf Hochschulebene fehlt – dies aber steht im Widerspruch zur freien Verfügbarkeit von Wissen.

Wie soll wissenschaftliche Weiterbildung im Cluster finanziert werden?

Setzen sich Verbundprojekte aus mehrstufigen Studienangeboten zusammen, kann es aus Studierenden- bzw. Kundenperspektive schwer zu verstehen sein, warum ein

- kostenfreies Studium in berufsbegleitenden grundständigen Bachelorstudiengängen möglich ist, es aber
- kostenpflichtig wird für berufsbegleitende Masterangebote („Trennungsrechnung“).
- Auch Zertifikatsangebote unterliegen dem kostenpflichtigen „Weiterbildungsmarkt“.
- Die berufsbegleitende Lehramtsausbildung hat wiederum eine Sonderrolle.

Hochschulen bieten ein berufsbegleitendes landesübergreifendes Studienprogramm an, unterliegen aber je nach Bundesland unterschiedlichen Finanzierungsregelungen. Dies widerspricht sowohl dem Gleichheitsgrundsatz wie auch dem Marktgedanken. Einige Bundesländer ermöglichen beispielsweise die Anrechnung von Deputaten in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Dadurch wird die wissenschaftliche Weiterbildung der „grundständigen Lehre“ gleichgestellt und fördert damit den Gedanken des lebenslangen Lernens. Weiterbildende Hochschulen haben so die Möglichkeit, Lehrenden – neben finanziellen – auch zeitliche Anreize zu geben, sich mit eigenen Lehrveranstaltungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung einzubringen. Arbeiten Hochschulen in länderübergreifenden Clustern zusammen, könnte die Möglichkeit einer „gesetzeskonformen Normen-Dehnung“ entstehen, um diese Vorteile nutzen zu können.

Ein weiterer Wettbewerbsnachteil besteht allerdings, solange sich die Weiterbildung noch in der Projektphase befindet und öffentlich gefördert wird. Beispielsweise verbieten sich bei einer bestehenden Förderung über den Europäischen Sozialfonds die Vermarktung und die Bewerbung der Studienangebote. Insofern sind Hochschulen – anders als freie Weiterbildungsanbieter – an die Bedingungen der überstaatlichen Geldgeber und der ministeriellen Stabsstellen gebunden.

Wie werden die „besten Lehrenden“ gewonnen?

Der Cluster möchte ein attraktives marktfähiges Angebot aufstellen. Wie aber die „besten Lehrenden“ für das Programm gewonnen werden? Hochschultypisch ist die große Autonomie der professoralen Lehrenden, die sich in ihrer Reaktion auf neue wissenschaftliche Weiterbildungsangebote zeigt. Nicht alle wollen ihren Bildungsauftrag auf die neue Gruppe berufstätig Studierender ausdehnen. Manche sind schon durch die doppelten Abschlussjahrgänge und die Wehrpflichtabschaffung an den Grenzen ihrer Lehrkapazitäten angekommen. Andere arbeiten bereits in privaten Weiterbildungsakademien neben ihrer Hochschullehrertätigkeit – und möchten diese zusätzlichen Einkünfte nicht gegen „Pflichtweiterbildungseinheiten“ an der eigenen Universität eintauschen. Wenige wollen neue Weiterbildungsformate an der eigenen Universität ausprobieren, auch um zukünftig die neuen didaktischen Formate, z.B. E-Learning-Bausteine, für die eigene grundständige Lehre nutzen zu können.

Wie organisiert ein Cluster die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen?

Die verschiedenen Hochschulen eines Clusters haben für den gemeinsamen Aufbau eines Programms unterschiedliche Ausgangsbedingungen zur Verfügung. Einige haben zentral organisierte Weiterbildungseinheiten, andere fakultätsorganisierte Weiterbildungsangebote. Weitere wollen erst Angebote aufbauen, bei denen aber neue Fakultäten einbezogen werden sollen.¹

Es stellt sich die Frage, ob es das Format des Clusters erlaubt, die „Best Practice“-Erfahrungen einzelner Beteiligter für die gemeinsame Angebotsplanung zu heranzuziehen. Denn beispielsweise sind historisch gewachsene Organisationseinheiten nur schwer auf die bürokratischen Organisationskulturen anderer Hochschulen übertragbar. Darüber hinaus kann auch der aktuell unterschiedliche Stand der Entwicklung einer Weiterbildungseinheit innerhalb des Clusters das gemeinsame Arbeiten beeinträchtigen. Bestehende Strukturen können die Curriculum-Planung, Kostengestaltung, Dozierenden-Auswahl, Organisation von Raumkapazitäten etc. erleichtern oder auch erschweren. Denn wenn Organisationseinheiten erst neu verortet werden, können in den Organigrammen von Hochschulen Doppelstrukturen entstehen, beispielsweise wenn sowohl einzelne Fakultäten als auch zen-

¹ Zur Rolle von Fakultäten/Fachbereichen sowie der Struktur- und Entwicklungsplanung vgl. Vogt 2013, S.72f.

trale Universitätseinrichtungen Weiterbildungsangebote anbieten. Es gilt zusätzlich Programme zur Personalweiterbildung und Sportangebote für Hochschul-Beschäftigte oder auch Hochschullehrer-Weiterbildungen, berufsbegleitende Zertifikatskurse und wissenschaftliche Weiterbildungsstudiengänge in der Außenrepräsentation einer Hochschule, besonders in der meistgewählten Informationsform Internetpräsenz sinnvoll zu unterscheiden.

Die gemeinsame Planung neuer Angebote durch mehrere Hochschulen verursacht zunächst auch eine höhere Anzahl von Abstimmungsprozessen, je mehr Beteiligte an den einzelnen Standorten zu berücksichtigen sind. Wenn zudem wissenschaftliche Weiterbildung im Wettbewerbscharakter innerhalb von Projekten aufgebaut werden soll, erschweren die damit verbundenen befristeten Arbeitsperspektiven einzelner Mitarbeiter ein kontinuierliches Arbeiten, da jeder Personalwechsel neue Einarbeitungsphasen bedeuten.

Können gemeinsame Cluster-Ziele den Prozess der kooperativen Angebotsplanung beschleunigen?

Setzt sich ein Cluster aus mehreren Hochschulen eines Bundeslandes zusammen, bieten sich für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten gestufte gemeinsame Programme innerhalb von Branchen an. In dem vorliegenden Beispielland Niedersachsen sind die Schwerpunktbranchen (gerechnet in Umsatz/Beschäftigtenzahlen) die Branchen Gesundheit/Soziales, Landwirtschaft/Ernährung und die Mobilitätswirtschaft. Im Gegensatz zu privaten Anbietern kann ein Hochschulcluster in diesem ingenieurlastigen Bereich neben kleineren Zertifikatsformaten leichter auch ganze Studiengänge in praktikums- und forschungsintensiven Lehrgebieten anbieten. Lernfabriken, Labore, Versuchsstände und Simulatoren der verschiedenen Hochschulen können für abwechslungsreiche Präsenzphasen genutzt werden. Durch die Kooperation von sechs Hochschulen und Universitäten entsteht im vorliegenden Beispiel ein breites kundenfreundliches gestuftes Programm mit Zertifikaten, Bachelor- und Masterabschlüssen. Dadurch ergibt sich eine hohe inhaltliche und didaktische Vielfalt² auf höchstem Niveau – ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildungsmaster in der Mobilitätswirtschaft.

Als kleinster gemeinsamer Nenner kann von der gegenseitigen Anrechnung im gestuften wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot „Ingenieurwissenschaften“/Mobilitätswirtschaft ausgegangen werden. Kurze geblockte Präsenzphasen kombiniert mit verschiedenen Blended Learning-Angeboten ermöglichen es den berufsbegleitend Studierenden, an einem Standort gewählte Einstiegsangebote an einem anderen Standort des Clusters zu erweitern oder zu vertiefen, idealerweise bis zu einem Masterabschluss und darüber hinaus (berufsbegleitende Angebote für Ingenieurinnen und

Ingenieure). Im Cluster ist es auch leichter möglich, hochschulübergreifende Module zu entwickeln und anzubieten. Erhöhte, inhaltliche Abstimmungsprozesse sind zwischen Fachhochschulen und Universitäten lediglich bei einem gemeinsamen Bachelor-Master-Angebot erforderlich.

Den Forschenden in der Weiterbildung ermöglicht ein Cluster aus mehreren Hochschulen (vor allem im geförderten Kontext), gemeinsam Bedarfe zu erheben: mit abgestimmten Frageleitfäden können aus den verschiedenen Standorten Forschungsergebnisse bezüglich der regionalen Bedarfe von Unternehmen, der Beschäftigten und der „neuen Zielgruppen“ beruflich Qualifizierter zusammengetragen werden. Gemeinsame Erfahrungen werden vertrauensvoll ausgetauscht, um auch weitere Gruppen potenzieller Studierender, die sich beispielsweise in Beschäftigungspausen durch Arbeitslosigkeit oder Pflegezeiten befinden, zu erreichen. Auf der Grundlage dieser gemeinsamen Studien kann dann das hochschulische Weiterbildungsangebot abgestimmt werden. Gemeinsam werden beispielsweise auch Ideen entwickelt, um mehr Frauen für eine wissenschaftliche Weiterbildung innerhalb von technischen Berufen zu gewinnen. Sollen diese Programme letztlich innerhalb hochschulischer Gremien durchgesetzt werden, kann die gemeinsame Clusterinitiative beschleunigend wirken.

Anregungen für die Makroebene

Die Analyse des Handlungsspielraums eines Clusterverbands hat auf verschiedenen Ebenen noch ungelöste Herausforderungen benannt. Auch wenn prinzipiell noch zu klären ist, ob durch Instrumente der Hochschulsteuerung „eine Anreizsetzung für Hochschulen im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen (...) überhaupt zu erwarten ist“ (vgl. Kretschmer/Stöter 2014, S.31), könnten für Hochschulen im Clusterverbund durch strukturelle Anreize bessere Bedingungen für wissenschaftliche Weiterbildung geschaffen werden. Ungleiche Rahmenbedingungen der Bundesländer könnten durch einheitliche Standards angeglichen werden, um ähnliche Wettbewerbsbedingungen für alle Hochschulen zu schaffen. Hilfreich wären die Optionen, anteilige Lehr-Deputate (z.B. 20%) oder ein zusätzliches Forschungsfreisemester den Lehrenden gewähren zu können, die sich in der wissenschaftlichen Weiterbildung engagieren.

Weiter könnte auf Ebene der Hochschulen durch Anschubfinanzierungen ein Anreiz zur Einrichtung von Organisationseinheiten geschaffen werden, um die neuen Studienformate zu etablieren. Idealerweise sollte im Sinne einer nachhaltigen Gestaltung des Studienprogramms langfristig eine gemeinsame Organisationseinheit die Cluster-Angebote auch koordinieren.

² Innerhalb des Verbundprojekts Mobilitätswirtschaft entsteht u.a. der Zeitonen-unabhängige berufsbegleitende Fern-Masterstudiengang „Maritime Management“, dessen Curriculares Design Nause/John/Wandelt 2013 skizzieren.

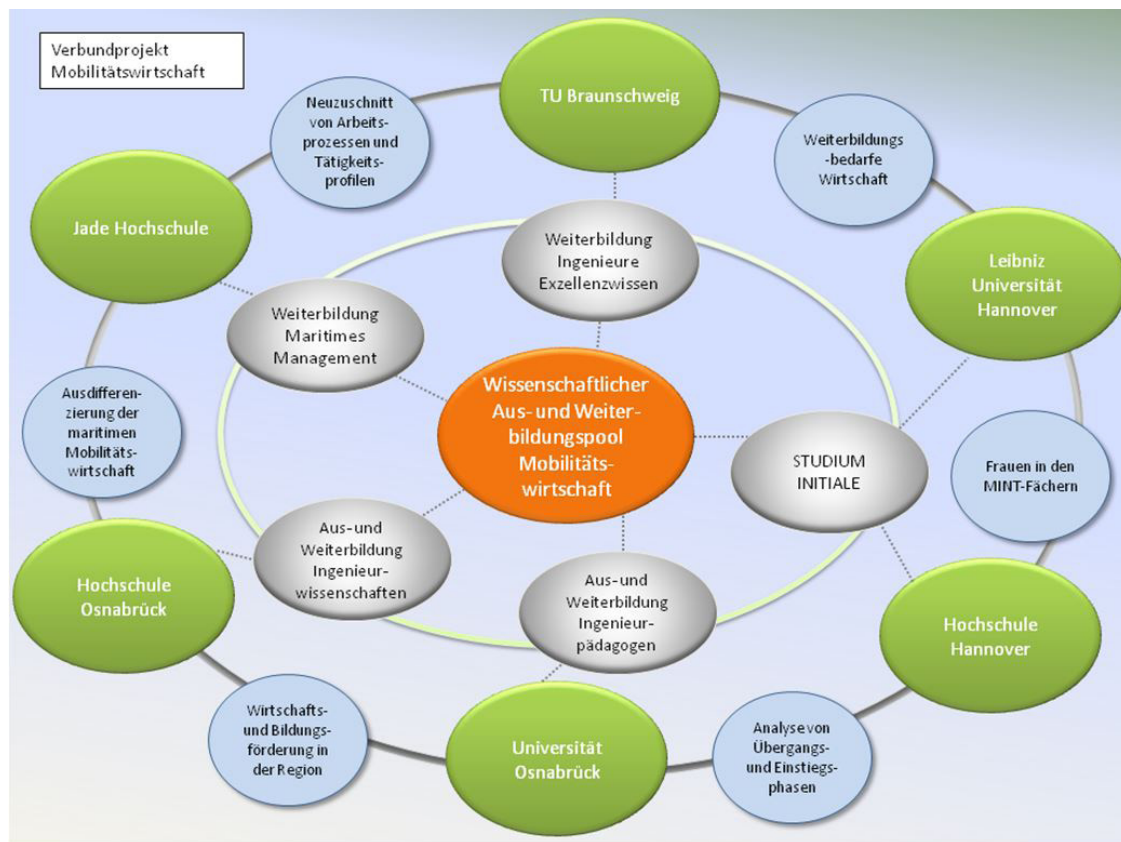


Abb. 1: Verbundprojekt Mobilitätswirtschaft, Grafik: S. Kundolf (Eigene Darstellung: Krähling 2014)

Literatur

Kretschmer, S./Stöter, J. (2014): Weiterbildung und lebenslanges Lernen (LLL) in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Berlin/Oldenburg.

Nause, N./ John, P./Wandelt, R. (2013): Curriculares Design des weiterbildenden Fern-Masterstudiengangs „Maritime Management“. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 8(2+3), S.83-88.

Vogt, Helmut (2013): Planungshilfen für Weiterbildende Studien. In: Hochschule und Weiterbildung, 2, S.71-73.

Autorinnen

Dr. Monika Bachofner
m.bachofner@tu-braunschweig.de

Annette Bartsch, M.A.
an.bartsch@tu-braunschweig.de